

LES MIDIS DU MANAGEMENT – 7 mars 2007

La Participation à quoi, pour qui, comment ? Par Monsieur Fernand Beumier

1. Définition :

Participer, c'est prendre part aux décisions qui me concernent.

C'est prendre part, une part, c'est-à-dire une partie plus ou moins importante selon le niveau de développement de la personne qui participe ainsi que du niveau de décision concerné.

Trois grands niveaux de décision :

- ✗ D'orientation (stratégie, philosophie, politique, ...) ;
- ✗ D'organisation (préparation, agencement, implantation, méthode, ... Harmonisation des moyens) ;
- ✗ D'exécution (réalisation, mise en œuvre, techniques, ...).

Attention : Cohérence indispensable entre les orientations (d'où découlent les objectifs), l'organisation et les modes d'exécution.

Objectif de la participation :

Amélioration de l'efficacité (production des effets attendus = atteinte des objectifs) grâce à une motivation accrue des collaborateurs, grâce à leur responsabilisation.

2. Préalables :

- ✗ Considérer le collaborateur de manière positive, comme un partenaire.
- ✗ Croire en la promotion de l'homme.
- ✗ Adhérer à la théorie γ de Mac Gregor (la dimension humaine des entreprises).
- ✗ Se repérer au style de commandement 5.5 $\rightarrow$ 9.9 de Blake et Moutton (les deux dimensions du management) où le manager intègre à bon niveau les attentes de l'entreprise et celle des hommes qui la composent.
- ✗ Considérer la réflexion de Mayer où l'efficacité d'une décision est fonction de la qualité de cette décision mais surtout (et surtout) de l'adhésion de ceux qui la mettent en œuvre. La participation à la décision augmente les chances d'adhésion à cette décision.

3. Le Comportement :

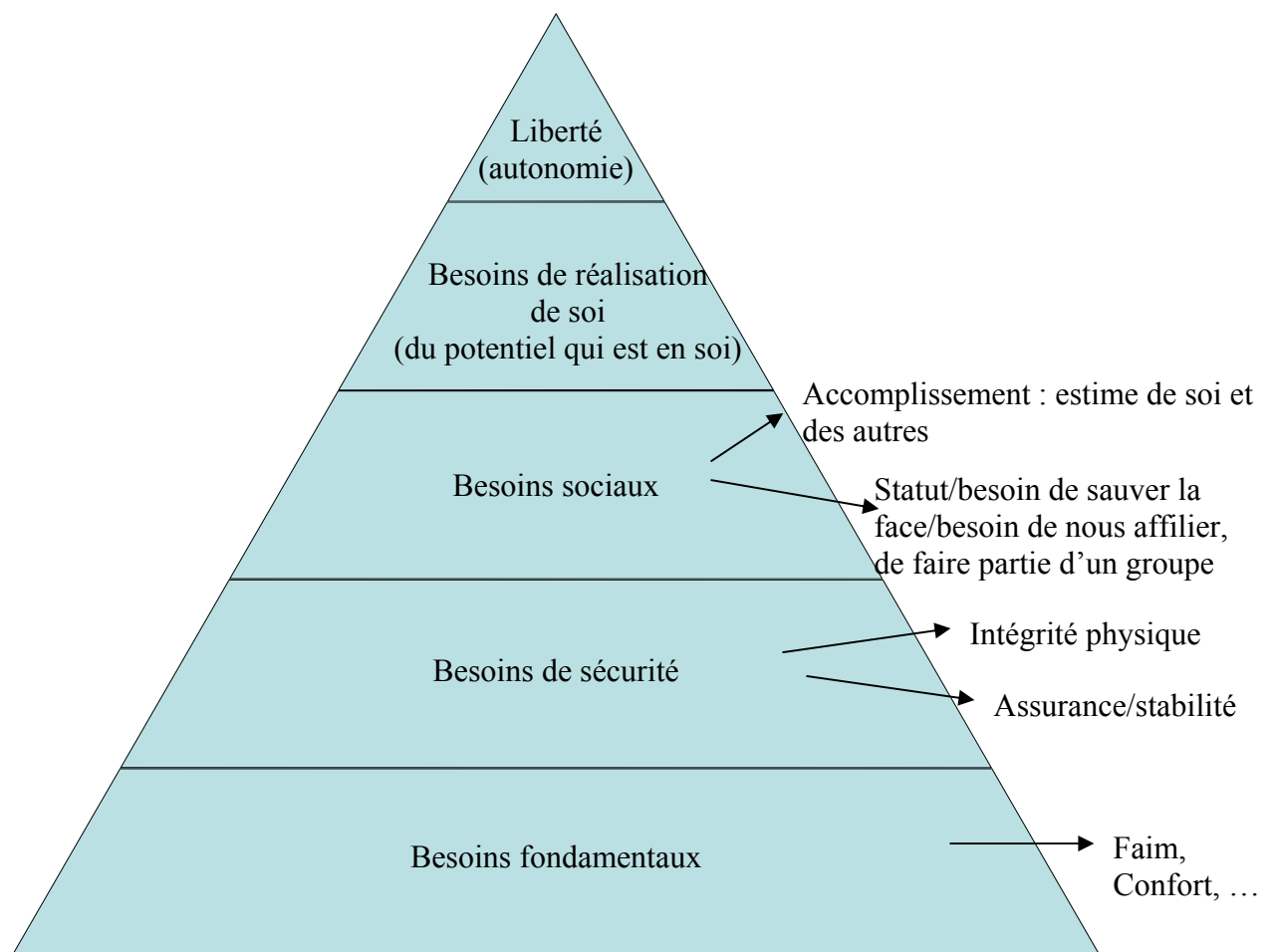
Comportement : action visible ou invisible qui se passe à un moment donné ($\neq$ stable, éternel)

Il est nécessaire d'analyser les comportements afin de trouver des solutions aux comportements indésirables, inadaptés et inadéquats. Quand on a des objectifs, on réalise des actions : on a des comportements. Un comportement n'est pas stable : si quelqu'un commet une erreur, il ne la commettra plus forcément dans la même situation à un autre moment.

Dans un environnement donné, une personne adopte un comportement en utilisant des moyens afin d'atteindre, de satisfaire ses besoins.

Le comportement est la résultante de 3 éléments :

a) Les besoins (pyramide de Maslow)



Besoin :

Manque qui provoque un déséquilibre, qui va produire un comportement pour rétablir l'équilibre.

Exemple : faim, mon comportement va dépendre de l'environnement et des moyens dont je dispose pour me nourrir (désert).

Nos besoins se répartissent en fonction des urgences. Comme le comportement permet de satisfaire nos besoins, il s'adaptera également par rapport aux urgences.

b) Caractéristiques individuelles :

PHYSIQUE	
APTITUDES ET CAPACITES	Aptitude + exercice = CAPACITE Les aptitudes sont des dons, du potentiel
TEMPERAMENT, CONSTITUTION, TENDANCE (colérique, timide, ...)	Tempérament + expérience = CARACTERE

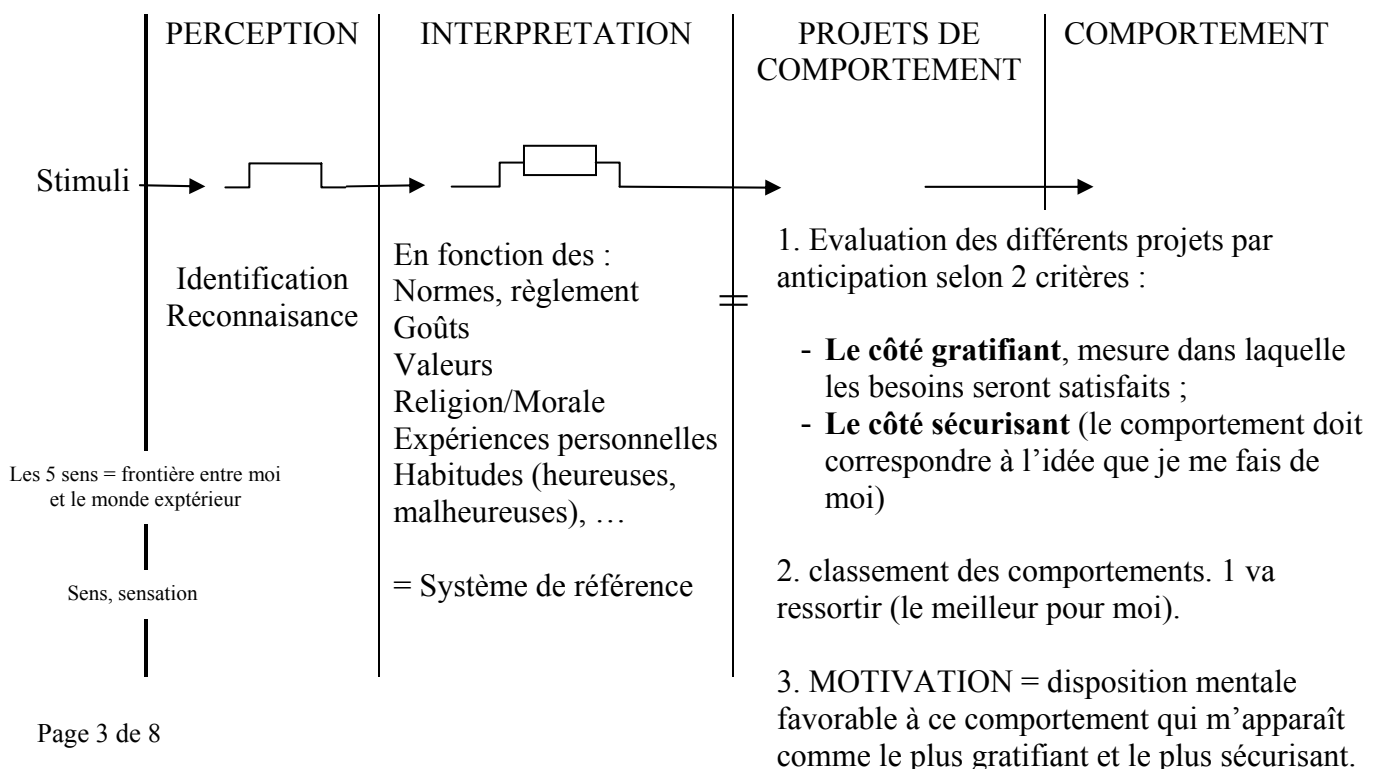
Capacités spécifiques : Propres à un métier

Capacités transversales : Propres à tous les métiers – ex. : organisation, jugement, faculté d'analyse, travail en équipe, ...

Compétence : La capacité de mobiliser toutes les capacités nécessaires et suffisantes (mais pas plus) pour résoudre un problème donné.

C) L'environnement

C'est dans l'environnement que nous trouvons matière à satisfaire nos besoins.
L'environnement correspond à tout ce qui n'est pas moi – la frontière entre moi et cet environnement = les 5 sens.



Perception : sensation identifiée.

Attitude : disposition mentale favorable à un comportement.

Le comportement choisi amène à la satisfaction ou non satisfaction du besoin.

Rem. : on ne peut pas MOTIVER quelqu'un, on peut créer les conditions pour l'aider à trouver la motivation.

Les besoins et les caractéristiques individuelles ont une influence sur la perception et l'interprétation. La perception peut être influencée par l'état de besoin dans lequel on se trouve + sur notre interprétation (système de référence).

MOTIVATION : disposition mentale favorable au comportement qu'on a décidé.

Le comportement choisi peut être soit :

✗ SATISFAISANT :

- Satisfaction du besoin ;
- Autosatisfaction, satisfaction envers soi-même d'avoir choisi le bon comportement.

On augmente la motivation quand on participe aux décisions, quand on ne subit pas la décision, qu'elle n'est pas imposée (la responsabilité est motivante).

✗ NON-SATISFAISANT :

Un comportement non-satisfaisant amène à la FRUSTRATION, un comportement est non-satisfaisant lorsqu'il n'est pas assez gratifiant et sécurisant.

La frustration amène à 2 possibilités de comportements :

✗ COMPORTEMENT DE SUBSTITUTION : trouver d'autres comportements pour satisfaire le même besoin. Si le comportement de substitution est un échec, il amène à une seconde frustration.

✗ CONDUITE DE REACTION : lorsqu'on n'arrive pas à satisfaire son besoin avec les comportements de substitution, la frustration laisse place à la conduite de réaction. Cette conduite de réaction abandonne momentanément ou pour plus longtemps la recherche de satisfaction du besoin : elle est donc inefficace par définition. Il existe différents types de conduite de réaction (chacun réagit différemment, en général toujours plus ou moins de la même façon) :

- 1) AGRESSIVITE envers les choses ou les personnes
- 2) REGRESSION : retour à un état de bien être avant la frustration, retour en arrière à un moment où les besoins étaient satisfaits.
- 3) FIXATION : refus d'évoluer, on continue à vivre comme juste avant la frustration.
- 4) RATIONALISATION : donner des raisons pour lesquelles le besoin n'est pas satisfait, le comportement n'a pas marché.
- 5) SUBLIMATION : substituer un autre besoin, transposition du comportement à un autre niveau (ex. : une fille se fait plaquer, elle rentre au couvent).

STRESS : crainte de l'insatisfaction des besoins/ inverse de la motivation.

Quand nous sommes motivés, nous sommes persuadés que le comportement adopté va nous permettre d'assouvir nos besoins.

Quand nous sommes stressés, nous pensons que les comportements adoptés vont nous mener à l'insatisfaction ou que nous ne pourrions pas prendre les comportements qui nous paraissent les plus efficaces.

!!! L'inefficacité est contagieuse. La gestion du personnel = repère et aide les gens inefficaces pour qu'ils ne contaminent pas le groupe !!!

Théorie de HERZBERG :

La théorie de Maslow n'a pas fait l'unanimité. Herzberg a visité des entreprises privées, des administrations communales, ... pour vérifier la théorie de Maslow, qui fonctionne sauf dans certaines conditions = DYSSATISFACTIONS. La motivation n'est pas possible pour certains individus si :

- 1) Les conditions physiques de travail sont inacceptables (poussières, froid, fumée de cigarette, ...)
- 2) La sécurité physique (accident, ...) n'est pas assurée (trop d'accident, ...)
- 3) Sécurité/assurance – précarité des emplois/ risque de perdre son emploi, ...
- 4) La justice de rémunération (impression de ne pas recevoir ce qui est dû)
- 5) Le manque de considération (c'est l'élément le plus démotivant)

Tout le monde est important dans une société, peu importe la fonction. Tout le monde doit être également considéré.

MECANISME DE DEFENSE DU MOI

L'homme a la faculté d'anticiper le résultat d'un comportement qu'il n'a pas encore commis. Pour se rassurer d'être dans une norme, on se comporte tout le temps en utilisant :

La projection : Imputation à autrui des mêmes besoins que les siens

A → B

A impute ses propres besoins à B pour ne pas se sentir isolé/ besoin de se sentir comme les autres.

Ex. : l'homme qui trompe sa femme croit que tous les hommes le font.

L'introjection/ identification : on s'impute les besoins des autres

A ← B

On apprend à connaître les besoins de l'autre en se côtoyant et on va se servir de cette connaissance pour :

DOMINER/MANIPULER : faire faire à l'autre ce qu'il ne ferait pas mais qu'il fait pour satisfaire son manque (détourner la relation pour son seul profit).

= obstacle au changement car risque de perdre ses privilèges.

SE SOUMETTRE : se soumettre soi-même pour répondre à ses besoins de sécurité (tout faire pour privilégier l'autre).

INTERDEPENDANCE PSYCHOLOGIQUE : négociation, comment faire pour que toi et moi soyons satisfaits dans nos besoins.

4. Comment faire participer ?

Toutes les occasions sont bonnes pour :

- ✗ Prendre un avis (avis responsable) ;
- ✗ Consulter ;
- ✗ Autonomie (pouvoir de décision limité) ;
- ✗ Communication ;
- ✗ Négociation ;
- ✗ Non directive sur le fond mais bien sur la forme.

5. Domaines d'application :

5.1. Définition de la fonction

Inviter le collaborateur à définir sa fonction comme il la voit, avec une méthode qu'on lui donne. En discuter avec lui pour ajuster.

5.2. Analyse et résolution de problèmes

Lui donner une méthode et l'aider à résoudre sans résoudre à sa place. Ajuster les solutions.

5.3. Cercles et progrès

Avec méthode, demander aux collaborateurs des idées d'amélioration.

5.4. Faire une remarque sur un travail mal réussi. Demander des suggestions pour réparer et pour éviter la reproduction des erreurs (malfaçons).

5.5. En cas de nouveau travail, prendre l'avis de celui qui va l'exécuter. Effectuer ensemble le mode opératoire.

5.6. Si un problème est soulevé par un collaborateur et que ce problème est de son ressort, lui demander des propositions de solution.

5.7. Formation

Faire participer à la formation : formation-action (le formé acteur de sa formation).

5.8. Fixation des objectifs

Par négociation (G.P.P.O.)

5.9. Délégation des tâches et moyens

Choix des tâches en négociation.

5.10. Suivi-Evaluation

- Présentation des plans d'action de redressement ;
- Autoévaluation.

5.11. Co-conception

5.12. Créativité

5.13. Achat de matériel

6. Conséquences attendues :

6.1. Elévation de la motivation

- Par satisfaction des besoins ;
- De reconnaissance, d'estime, de statut, de sécurité, d'accomplissement, de réalisation, de liberté, ...

6.2. Augmentation des compétences

Amélioration grâce aux échanges

6.3. Evolution vers l'autonomie (éducation)

6.4. Amélioration de la qualité des décisions par des apports, des éclairages plus complets.

6.5. Meilleure connaissance de son personnel

7. Rappel des pré requis – exigences

7.1. Conception de la personne (croire en sa promotion)

7.2. Climat favorable

- Cohérence ;
- Les facteurs de Herzberg (sécurité physique, conditions de travail, justice de rémunération, sécurité d'emploi, considération).

7.3. Partage partiel du pouvoir

Enfin de compte, le pouvoir de décision reste au responsable.

7.4. Accepter une qualité de décision un peu moindre pour favoriser l'adhésion qui permet ensuite d'améliorer cette qualité et par itérations successives aller vers l'excellence.

7.5. Prendre en compte les freins à la participation et travailler à les réduire (—————> supprimer)

- Peur du risque ;
- Amalgame responsabilité – culpabilité ;
- Expériences malheureuses de participation ;
- Différence des individus face à la prise de décision.